



TITLE:

# 日本企業の内部における技能形成 とインセンティブ・システム —X社の人的資源管理の事例研究を 通して—

AUTHOR(S):

馬, 駿

---

CITATION:

馬, 駿. 日本企業の内部における技能形成とインセンティブ・システム  
—X社の人的資源管理の事例研究を通して—. 調査と研究: 経済論叢別  
冊 1994, 7: 89-110

ISSUE DATE:

1994-10

URL:

<https://doi.org/10.14989/44400>

RIGHT:

# 日本企業の内部における技能形成と

## インセンティブ・システム\*

——X社の人的資源管理の事例研究を通して——

馬

駿

### I 序 論

この論文は、日本の企業が発展させてきた人的資源管理において、従業員の技能形成のためのシステムと従業員に対するインセンティブのシステムとが、どのように組み合わせられているかを研究しようとするものである。日本の企業の人的資源管理を、このような角度から分析しようとする研究は、まだ歴史が新しく、近年の青木の研究 Aoki (1988) によって基礎が置かれたとみなすことができる。その後、Koike (1991b)、伊藤 (1992)、および浅沼 (1994) が、それぞれ、実証面あるいは理論面で研究を進めたが、まだ十分には解明されていない問題が多く残っている。この論文の目的は、ある日本企業を対象として私が行った実証研究の結果を通して、上に挙げた諸研究ではまだ明瞭になっていなかったいくつかの事項を明らかにすることである。

この序論の第1節では、日本の企業の人的資源管理を上記のような角度から研究する研究のこれまでの進展を略述し、それとの関連で、この論文が、どのような課題に取り組むかを述べる。次に、第2節で、私が行った実証研究の対象と方法を述べ、この論文の構成を述べる。

#### 1.1 従来の研究とこの論文の課題

従来、終身雇用と年功序列システムが日本の雇用慣行の主要な特徴であると広く考えられてきた。日本の雇用慣行の中に、この二つの用語

が当てはまるように見える側面が存在してきたことは事実であるが、日本の雇用慣行の主要な特徴がこの二つであるという把握の仕方には、次の二つの問題がある。

第1に、日本の雇用慣行を上記のように特徴づける場合、それはまったく日本の特殊な慣行で、アメリカやヨーロッパでは、それとは極度に異なる雇用慣行が主流であるという考えが伴っているのが普通である。これによって、日本とアメリカやヨーロッパとの間にある共通点が見落とされ、相違点が誇張してとらえられる傾向が出てくるという問題がある。

第2に、ドリンジャーとピオーリ Doeringer and Piore (1971) が実証研究を通じて発見し、「内部労働市場」という概念を導入することによって強調したように、実際には、アメリカの製造業にも、かなりの分野で、長期的雇用と内部昇進制という慣行がみられる。この事実認識を踏まえると、日米比較は、次のような順序を踏んで進めるべきだという考えが出てくるはずである。それは、第1に、日本でもアメリカでも共通して長期的雇用と内部昇進制が見いだされるという現象の基礎にある本質的な経済的要因は何であるかを解明し、第2に、その本質的な経済的要因の作用の仕方の上で、日本とアメリカの間には、どのような違いがあるか、またそれはなぜかを調べるという順序である。ところが、終身雇用と年功序列システムが日本の雇用慣行の主要な特徴であるという認識から出発すると、いま述べたような順序を踏まないで、

それらの特徴を直接に日本の文化的特徴から説明しようとする傾向が出てくる。これが、第2の問題である。

いま述べた順序を踏んだ上で日米比較を展開するというタイプの研究を開拓したのは、小池(1977)である。彼は、第1に、日本でもアメリカでも共通して、いくつかの分野で長期的雇用と内部昇進制が存続しているのは、それらの分野ではOJT (on-the-job training) による従業員の技能形成が企業発展において不可欠であるという理由に基づくという主張を展開し、第2に、OJTにより形成される技能を日米で比較してみると、日本のブルーカラー労働者のほうが、アメリカのブルーカラー労働者よりも、平均的にいって、変化と異常に対応する能力が大きくなるという点に、日本とアメリカの間の注目すべき違いがあり、それは、個々の従業員が採用後に企業の中で辿って行くキャリアの設定の仕方の違いに基づくという主張を展開した。

前に触れたドリンジャーとピオーリも、「内部労働市場」を成立させる要因の一つとしてOJTをあげていたが、個々の従業員に対するOJTが、長い期間をとって観察したときに、どのようなプロセスを踏んで累積的に実施されて行くかを、「キャリア」という形ではじめて正面から取り上げた点に、小池の重要な貢献がある。

職場の中には、技能形成の上で互に関連性を持ついくつかの持ち場がある。個々の従業員は、新たに採用されたとき、その中で、もっとも容易な持ち場にまず配置され、その持ち場の仕事を習うことから技能形成を始める。その持ち場の仕事の習得が終了すると、次の持ち場に移され、そこでの仕事を習得する。このように、個々の従業員が次々とつけられて行き、そこでの仕事を習得することを通じて技能を発展させて行く互に関連性を持つ持ち場の連鎖を、小池は「キャリア」と名づけた。

キャリアが典型的にどのように構成されているかは、実証的に調べることができる。小池は、日本のブルーカラー労働者の方が、アメリカの

ブルーカラー労働者よりも、平均的にいって、広い範囲の持ち場を経験するようにキャリアが構成されているという観察から、形成される技能に関する前記の結論を導いた。この結論は、キャリアの概念と並んで、小池のもう一つの独創である技能のとらえ方に支えられている。すなわち、小池は、職場で必要となる作業を、「まったくの繰り返し作業」と「変化と異常への対応」の二つに分け、生産労働者が、前者に関する能力に加えて後者に関する能力も獲得することが、現代の製造業に従事する大企業が高い生産性を発揮するための重要な条件になっていると主張する。そして、広い範囲の持ち場を経験することによって、機械の構造や生産の仕組みをよりよく理解できるようになり、変化と異常に対応する能力が増すと考えるのである。(この能力のことを、小池は後に出版した著作(1991a)では、「知的熟練」と読んでいる。)

小池は、前に述べたような持ち場の連鎖のことをキャリアとよんだのであるが、日本の企業では、個々の従業員は、採用された後、時間が経過するとともに、一方では、いろいろな持ち場を次々と経験して行き、他方では、企業の中に設けられているランクの階梯に沿って、次第に上の地位に上昇して行く。青木 Aoki (1988) は、一方では、小池の熟練概念を高く評価し、それを「文脈的技能」と命名し直した上で継承したが、他方で、小池(1977)が注目していなかったランクの階梯に沿っての昇進のシステムにも大きな関心を寄せた。この昇進のシステムを観察すると、日本では、アメリカの労働組合が組織されている分野とは異なり、ブルーカラー従業員に対しても査定が行われ、査定の結果として、同じ時期に同じ学歴で採用された従業員のグループ(すなわち同一のコホート)の内部でも、昇進の速度が次第に分化して行く。言い換えると、同一のコホートに属するブルーカラー従業員の間に昇進速度をめぐる長期的競争が行われるような機構が存在する。青木は、この機構が、日本の企業にとって、個々の従業員が文脈的技能を獲得するよう長期

にわたって努力し続けることを促す重要なインセンティブ・システムになっていると主張した。

現実の日本の企業の中では、個々の従業員は、時間が経過するにつれ、一方では、小池が注目した持ち場の連鎖という意味でのキャリアに沿って移動させられることを通じて技能を獲得していき、他方では、青木が注目したランクの階梯に沿って昇進させられて行っているはずだが、企業の人的資源管理の中で、この2種類の移動は、どのように関連づけられ、どのように統合的に管理されているのであろうか。浅沼(1994)は、この問題に取り組んだ。彼は、理論的には、企業の中で個々の従業員がある時点で占めるポジション(地位)を、「職能的割当」と「ランク」という1対の座標で表し、その時間的軌跡によって従業員の経歴を表すという方法的枠組を導入した。(職能的割当とは、ある期間の間、所与の従業員に対して義務として割り当てられている任務の集合のことで、浅沼はこの概念を導入することによって、小池が導入した意味でのキャリアの概念を誤解の余地が少なく、いっそう精密な分析を可能ならしめるものに仕上げようとしている。)また彼は、実証的には、この枠組を使って自動車メーカーの人的資源管理の日米比較を行うことにより、小池や青木の業績を補完するいくつかの興味深い事実発見を行った。

この論文では、理論的にはいま述べた浅沼の方法的枠組を応用し、浅沼が研究したのは別の業種に属する別の企業を対象として行った実証研究の結果を提示する。その当初の狙いは、大きく分けて二つあった。第1は、浅沼が示した実証的な結果が、どの程度の一般性を持つかを吟味すること。もう一つは、データ不足のため浅沼が行えなかった特定のコーホートに属する従業員全体のキャリアに関する時系列分析を行って、聞き取り調査によってえられる結果を補完することである。そのそれぞれの成果を第1章以下で示すが、実証研究の副産物として、小池の技能概念を、もう一段精密化する方が、調査結果との適合性が大きくなると考えるに

たったので、この新しい理論的主張も述べることにしたい。

## 1.2 この論文の方法と構成

私が実証研究の対象としたのは、日本の非鉄金属製造業に属する大企業——X社である。歴史的にみると、X社は、電線の製造から出発し、それに関連する技術を基盤として、電力・通信ケーブル、粉末冶金、光ファイバー、光通信部品、半導体、制御システム、ゴム・プラスチック製品、自動車用ブレーキなど、多くの事業に多角化してきた。従って、全国数カ所に製作所を持ち、また数十の事業部を持っている。そのため、一つの製作所の中にも、いくつもの、別々の事業部に属する工場があり、各工場の中にも、様々なタイプの職場がある。

私は、X社の中にあるこれら多数の事業の中でブレーキ製造事業を選び、Y製作所の中にあるブレーキ工場において、そこで働くブルーカラー従業員およびブルーカラー従業員出身の現場管理者が、どのような仕方で次々と互いに関連性を持つ職能的割当を経験し、技能を深めて行くかを調べ、同時に、それが、どのように、ランクの階梯にそっての昇進と関連づけられて管理されているかを調べた。他方、従業員の昇進管理は、当然、本社人事部が設定する統一的な方針の下で行われているから、本社人事部においても聞き取り調査を行ったし、また、本社人事部と上記のブレーキ工場の間で重要な役割を果たしているY製作所の人事課でも、詳しい調査を行った。この聞き取り調査は、1993年8月から11月にかけて9回訪問して実施した。また、X社の社内文書も、可能な限り、読ませてもらった。さらに、X社に1966年4月に入社し、Y製作所で27年間働いてきた23名のコーホートの、1966年4月から1993年3月までの人事資料に基づく時系列分析も行った。

この論文の構成は次の通りである。第1節では、職能的割当とランクの階梯という二つの成分から構成されているX社のブルーカラー従業員の格付けと配置の構造を示し、この構造に基

づく査定と昇進昇格の仕組みを述べる。第2節では、技能形成の角度から、X社のプレーキ生産現場と保全部門を調査した結果を述べ、従業員の技能形成のプロセスが、基本的技能を獲得させる段階、統合的技能を獲得させる段階、組織的技能を獲得させる段階という順序で進むという一般化を引き出す。第3節では、X社の特定のコーホートに属する全従業員のキャリアに関して、時系列分析を行い、また、従業員の昇進昇格速度と職能的割当の移動の関係を調べる。最後に、この研究が従来の研究に対して、新たに付け加えた点をまとめて、論文を締めくくる。

## II 従業員の格付けと配置の基本構造

製造業を営む企業の従業員は、一般的にホワイトカラーとブルーカラーに分けられる。X社の場合、ホワイトカラーに属するのは管理職、専門職、及び一般職（短大卒の女性が多い）の従業員であり、ブルーカラーに属するのは技術職の従業員である。本社人事部が直接に管理しているのは主に全社のホワイトカラーのうち、管理職、及び専門職である。ブルーカラーとしての技術職の従業員を管理する仕事は各製作所の人事課が担当している。

しかし、本社人事部は次の3つの役割を果たしている。①全社レベルでのブルーカラーの従業員の需要を予測し、採用計画を設定する。②ブルーカラー従業員の技能形成、昇進昇格、給与及び定年等に関する方針の意思決定を行う。③各製作所が立案したブルーカラーに対する昇進昇格の実行案を吟味、調整する。

### 2.1 職能的割当とランクの階梯による

#### 従業員配置の構造

まず、X社のブルーカラーの昇進昇格システムを説明する為、次のいくつかの概念を説明する。

- ① 職能的割当と任務 (task)：浅沼 (1994) は、職務という言葉が両義的であるという理由で、職能的割当という言葉を導入し、特定の被雇用者が必要が生じるにつれ雇用者側か

らの指示により、——また部分的に自分の判断に基づき——遂行することに、予め同意している諸任務の集合であると定義した<sup>1)</sup>。

- ② ランクの階梯：浅沼 (1994) は青木の「ランク・ヒエラルキー (ranking hierarchy)」(Aoki (1988)) という概念を対応して、日本企業の中に作り出されている従業員の格付けの為の階梯をランクの階梯と呼んでいた<sup>2)</sup>。私はこの職能的割当、及びランクの階梯という概念をX社のブルーカラーの技能形成に結び付けるため、次のように規定して引用することにした。

まず、職能的割当という言葉はX社の社内用語に当てはまると、次の対応関係がある。X社の社内文書によばれている「職務名」という言葉はある職場を構成する全ての任務の集合を表す。例えば、プレーキ組立ラインでの「組立職」が組立ラインに含まれている全ての任務の集合を表している。しかし、本論文に引用された職能的割当は企業と従業員の双方が、予め、何らかの契約で同意している諸任務の集合ということである。したがって、職能的割当という言葉はX社の社内文書に呼ばれている「職務等級」に対応する各々の「職務」である<sup>3)</sup>。

次に、ランクの階梯という言葉は、X社の「職分」、及び「職級」という社内用語を引用して、もっと細分化する。これは、X社の場合では、ランクの階梯に対して、二重の構造を持つためである。つまり、このランクの階梯の中では、技能レベルによって、職場で、指導職、監督職、統括職……という位置づけを職分とよばれ、予め決められたある職能的割当に要求される技能基準に関する等級を職級とよばれている。本論文では、職分によって設けられたランクは職分ランクとし、職級によって設けられているランクは職級ランクとよぶことにする。こうして、ランクの階梯はこのような職分ランクと職級ランクによっての二重構造をもつこととはっ

1) 詳しくは浅沼 (1994) を参照。

2) Aoki (1988) Chapter 3 及び浅沼 (1994) を参照。

3) 付録資料2を参照。

きりさせたい。

従って、ある従業員の職場でのポジションは職能的割当と職級ランクという1対の座標で表すことができる。

③ 昇進と昇格：職分ランクに沿って、高い位置に上昇することを昇進<sup>4)</sup>とし、職級ランクに沿って、高い等級に上昇することを昇格と定義する。

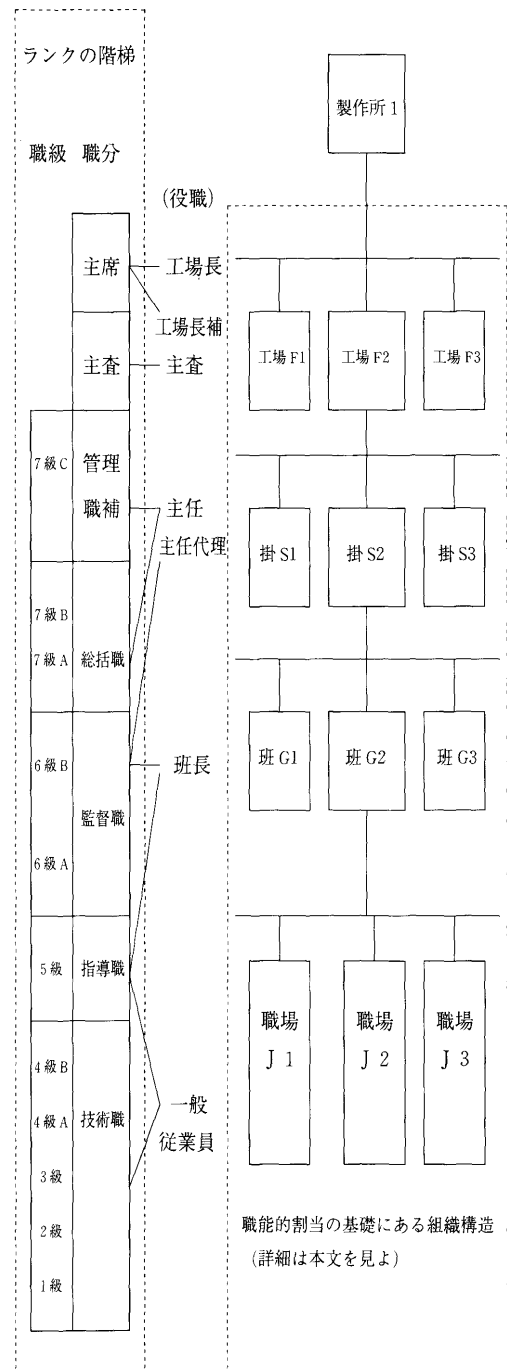
もっと具体的に述べれば、図1に示しているように、X社ではブルーカラーに対して、職分と職級の二つのランクによって、二重的なランクの階梯を構成している。この中に、まず、職分のランクは7つである。最下層の技術職から、順に指導職、監督職、統括職、管理職補、主査、主席にいたるまで上っていく。更に、職級のランクは11である。1級から、4級のBまでは技術職に属し、5級は指導職、6級Aと6級Bは監督職、7級A、7級B、7級Cは統括職、7級Cは管理職補にそれぞれ属している。

さらに、後の2.3.1節に出てくる表一に示したように、X社では、職級ランクがもっと細分化されている。

一方、X社には、図1の右半分に書かれている組織構造に対応して、製作所、工場、掛、班、職場のそれぞれの中に、職能的割当があり、一つの職場の中にも複数の職能的割当がある。例えば、X社のブレーキ工場の組立ラインには、多数の任務があるが、この任務の全体をいくつかのグループに分け、個々の従業員が当面それに専念すべきものとして割り当てる。これが、職能的割当である。さらに、従業員の技能レベルが高くなれば、それに応じて、より多くの任務が含まれている職能的割当を委ねる。

例えば、製作所1の工場の中にある掛に属する班の班長は一つの職能的割当であり、班内の従業員を指導、指揮する任務がその中に含まれ

図1 X社ブルーカラー従業員の職能的割当とランクの階梯



処拠：社内資料に基づき作成

4) 昇進とは、X社では、二つの意味が含まれている。一つは役職のランクに沿って（つまり、一般従業員から、班長、掛主任、工場長と並んでいる段階を）上がることで、もう一つは職分のランクに沿って上がることである。この論文では、特に断っていない場合は後者の意味を示している。

る。これに対して、職分のほうは、班長になる資格を表す。すなわち、班長という職能的割当が付けられるためには、少なくとも指導職の職分に昇進していなければならない。しかし、班長の中には、指導職の班長もいるし、監督職の班長もいる。他方、指導職になっても、必ず班長になるとは限らない。職級のほうは、この班長が現在持つと認定されている技能のレベルを反映している。即ち、5級Ⅲの班長は6級BⅢの班長と比べれば、後者の方が身につけた技能が高いと認定されているわけである。

企業の全体的な構造からみれば、最下層の現場での職能的割当の数は最も多く、それに応じる責任と権限が最も小さいと考えられる。班長のレベル、掛主任のレベルというように上に上がれば上がるほど、そのレベルにある職能的割当の数は逡減するが、職能的割当に対応する責任と権限の大きさは逡増し、職能的割当に含まれた任務を遂行するに必要とされる技能は高くなる。もし、最下層の全ての職能的割当の集合を一つの平面で表し、また、ランクの階梯（職能的割当に含まれた任務を遂行するに必要とされる技能の高さ）を、これと直交するもう一つの次元で表せば、企業全体の中にあるポジションの集合は、一つの3次元空間における立体型として示すことができよう。

## 2.2 従業員に対する査定の政策と慣行

X社では、個々の従業員に対する査定が重要な意思決定である。しかし、その査定に関する全ての政策が明文で制定されているわけではない。暗黙的な慣行の部分が少なくない。政策として明確に定められた部分は「人事考課」という標題の社内書類に書かれている。その内容は次の通りである。「社員の人事考課は6月、12月の年2回、人事課長と協同してその上長によって行われる」（社内文書）。考課要素は業績、能力、協調性、責任感、と勤続期間である。査定の結果は昇給、年間一時金、昇進昇格等に利用される。一般的慣行として、指導職に到達する前のブルーカラー従業員に対しては、掛主任

が査定を行い、指導職以上のブルーカラー従業員に対しては、工場長が査定を行う。上記の査定要素の中で、最も重要な要素は、従業員の仕事に対する姿勢と態度であり、他の従業員との協力精神も重要な要素である。技能は査定の重要な要素であるが、姿勢と態度、協力精神ほど重要視されていない。例えば、技能がいくら高くても、もし、自分の仕事に対するその従業員の姿勢が他の従業員に悪い影響を与えられるようなものであれば、良い査定が得られない。逆に、技能を身につける速度はそれほど速くなくても、他の従業員との協力精神をもち、真剣な態度で仕事していると認定されれば、前の例の従業員より良い査定が得られる。これには恐らく次のような理由に基づく。第一に、長期的に見ると、仕事に対する姿勢こそが従業員の技能形成にとって、必要な条件になる。この点は従業員の技能形成の特徴に関わっているから、後で詳しく論じる。第二に、単に個々の従業員の個人的な技能よりも、現場全体の技能を高めることをめざすほうが、より有効に現場全体の生産性が高められるため、現場全体の協力が非常に重要となる。

X社では、以上に述べたランクの階梯の上で見て、職級の4級B以下（技術職）のブルーカラーに対して、職能的割当ごとに、その職能的割当に含まれる諸任務と何段階かに分けた技能水準の達成度が明確に規定され、「職務明細書」と「技能練度明細書」<sup>5)</sup>に書かれている。しかし、職級の5级以上（つまり、指導職以上）はこういった書類は設けられていない。したがって、職級4級B以下の従業員に対しては、これらの書類を一つの基準として査定を行うが、指導職になってから以降は、主として相対的な業績評価体系によって査定が行われる。

ここで、職務明細書と技能練度明細書について説明を加えよう。ブルーカラー工場の中の組立ラインを例に取ると、このラインで作業している全ての従業員はこの会社では、「ブレイキ

5) 付録資料(1)、(2)を参照。

組立職」という「職務」に付けられているものとされている。しかし、「ブレイキ組立職」の中にも、次の4種類が区別される。職級2の従業員に対応するのは「ブレイキ組立職(A)」、職級3の従業員に対応するのは「ブレイキ組立職(B)」、職級4Aの従業員に対応するのは「ブレイキ組立職(C)」、職級4Bの従業員に対応するのは「ブレイキ組立職(D)」である。

職務明細書は、特定の掛の特定のラインごとに、上記4種類のブレイキ組立のそれぞれについて設定され、これに就けられた従業員が遂行すべき任務を規定している。(したがって、例えば、「ブレイキ組立職(A)」が一つの職能的割当だとみなせる。) 同じ「ブレイキ組立職」の中でも、職級が高くなると、職能的割当に含まれる任務が多くなる。また、その職能的割当を遂行するのに、必要とされる「知識」、「習熟」、「判断」、「心的緊張」、「業務責任」、「指導責任」など9個の要素ごとに、必要度の大きさが点数で表されていて、その合計点により、同じ職場の他の職能的割当や他の職場の職能的割当との間で、数値的な比較ができる。

技能練度明細書のほうは、上記4種類のブレイキ組立職のそれぞれについて、要求される主な任務に関する技能の到達度をⅠ、Ⅱ、Ⅲ、Ⅳ、Ⅴというように段階を分けて設定し、各段階に到達したと判定される場合に満たしていなければならない基準を示したものである。職能的割当の責任と権限の範囲を示している。後者はその職能的割当に含まれた全ての任務に要求される技能に関する基準を示している。

従業員の4級Bまで（指導職に昇進する前）の査定は、この2つの明細書に規定された基準に基づいて行われる。半年ごとの査定によって、従業員は職級ランクに沿って昇格していく。職級が高くなればなるほど、その職級につくために必要とされる技能が難しくなる。それによって、従業員の昇格スピードもだんだん違っていく。

一般的に、3級ⅠⅣまでは誰でも明細書に書かれた要求に達することができるので、例外的

なことを除き、誰でもこの職級までは昇格することができる。また、同時期にこの職場につけられた新規採用の従業員は、ほぼ同時にこの職級に到達するのが普通である。さらに、この職級までは、従業員に対する査定は、殆ど絶対的な基準に基づいて行われる。

しかし、3級ⅠⅣを越えると、仕事に関する要求は一段と厳しくなり、従業員の昇格スピードの分化がはじめて出てくる。さらに、4級BⅠⅡに昇格すると、次のステップで指導職に昇進する可能性が得られるわけである。

指導職になると、自分についている後輩を指導する技能、及びそれからの監督能力、統括能力が身につけなければ、それより上の職分に昇進することができないが、この能力は誰でも同じ速さで身につけることができるわけではないので、昇格スピードの分化程度も著しくなる。さらに、このような昇格昇進の仕組みにともなって、従業員に対する査定も絶対基準で評価するのは難しくなる。後でまた詳しく述べるように、機械を操作する技能は、新規採用され、ある職場に配置されてから、しばらくの間に、ほとんどの従業員が身につけることができるし、管理者にとっても個々の従業員の到達度を観察することは容易であるが、機械の異常に対する処理技能は、誰でも同じように、身につけることができるとは限らないし、管理者にとっても絶対基準に基づいて観察することは容易ではなくなる。したがって、個々の従業員が職級ランクを昇格していくにしたがい、相対的な基準による評価システムに置き換えられていく。相対的な評価体系は主に同学歴、同期入社の従業員の間で業績を比較、評価するものである。

### 2.3 昇進昇格のプロセス

個々の従業員を査定するとき、ただその従業員が属している工場（掛）の工場長（掛主任）のみならず、その工場長（掛主任）の指揮下において、その従業員が所属している職場を管理している管理者の判断も重要である。他面、製作所の人事担当を通じて、各職場の昇進（昇



格) 予定者の間でバランスをとるような調整も行われる。例えば、ブレーキ工場の第一ブレーキ掛の第一F S組立班で働いている従業員N氏が既に指導職に到達し、班長も務めているとしよう。この人を監督職に昇進させようとする場合、まず、第一ブレーキ工場の工場長が第一ブレーキ掛の主任の意見を参考して、既に行った査定に基づき、昇進させることが妥当かどうかを判断した上で、製作所の人事課に提出する。次に、製作所の人事担当がミーティングを開いて、ブレーキ事業部の部長、第一ブレーキ工場の工場長、この工場の全ての掛主任の意見を聞き取り、さらに、他の掛、工場、事業部までの事情と比べて、製作所全体的なバランスをとった上に、決定する。

また、本社の人事部は毎年2回の定期昇進(昇格)の実施に当たり、上に述べたような昇進(昇格)に関する意思決定を各製作所が行うに先立って、各製作所に対して、各ランクに昇格(昇進)する人数の枠を比率で決め、伝達する。例えば、Y製作所に対して、「昭和41年入社した従業員の中で、統括職、監督職、及び指導職に、その期に新たに昇進する人のパーセンテージをそれぞれx%, y%, 及びz%制限しなければならない」と指示する。Y製作所は、この制限に基づいて、製作所内部にある各事業部、及び各工場に対して、枠を割り当てなければならない。この上に、毎回の昇進案を以上で述べたようなプロセスで決める。各製作所が決めた昇格についての実行案を最後に本社人事部に提出して、本社人事部と各製作所の人事担当が揃ってミーティングを開き、全社レベルで調整する。特別の理由がなければ、事前に決められた各工場の昇進、昇格の比率は変わらない。

このように、X社では、各製作所内部の調整と全社レベルの調整を取り合わせて、第1節で述べた昇進昇格システムと第2節で述べた複合的な査定システムを結び付いて一つのインセンティブ・システムを構成している。

### III 現場での技能形成

上に見たような職能的割当、ランクの階梯、及び査定システムによって構成されている人的資源管理システムは、企業内部の技能形成にどのようなインセンティブを与えているか?

この問題を解明するため、この節ではX社の現場で観察した技能形成の仕組みを述べる。

既に述べたように、X社は幅広い範囲で多角化を行っているので、どの現場をとるかにより、そこで観察される仕事は性質を異にする。しかし、会社全体を通じて、現場での技能形成に対する考え方と、技能形成の方式はほぼ、同じであると言える。私は自動車ブレーキの生産工場に対象を絞った。これは大別すると、機械加工と組立の2種類の作業が中心となっている現場である。私はこの工場の生産ラインと保全部門の両方を5回にわたって詳しく調査した。

#### 3.1 ブレーキ生産ラインでの従業員の技能形成

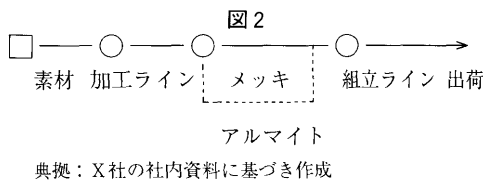
X社で生産されたブレーキは日本自動車産業の市場シェアの8%を占めているが、その大部分はこの工場で生産されている。私が観察したのはこの工場でも最も量の多い自動車メーカーM社に提供する4種類のブレーキを生産する加工ラインと組立ラインである。

自動車のサービス・ブレーキには、ドラム式ブレーキとディスク式ブレーキの2種類がある。現在、この工場で生産されているのはディスクブレーキである。ディスク・ブレーキは鋳鉄性の円板(ブレーキディスク)の両面に油圧ピストンでブレーキパッドを押しつけ、ディスクとパッドに生ずる摩擦によって制動力を発生させる構造である。ディスク・ブレーキは熱の放散がよく、安定した制動力を発揮する信頼性が高いので、現在、ほとんどの乗用車に装着されている。ディスクブレーキを構成する基本的な部品は13点あり、X社のY製作所のブレーキ工場では、キャリパ、トルクメンバ、及びピストンを加工しているが、他の部品はこの工場からの注文により、外部のサプライヤーまたは社内

他の工場で作られている。基本的部品のなかで、キャリパはブレーキの本体部であり、液圧により、ピストンが摺動する際のシリンダの役目をする。トルクメンバは車両に装着される部分であり、ブレーキが制動するときのトルクを受ける。ピストンは液圧により、パッドを押す部分である。

#### (1) 生産プロセスの基本構成：

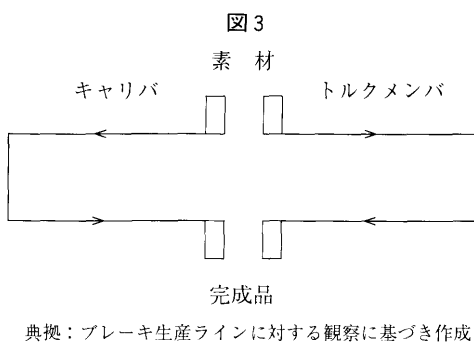
基本的には図2で示しているように、まず入荷した素材を、キャリパ、トルクメンバ或いはピストンに加工し、その後、これらの部品をメッキして、入荷された他の部品と一緒に組み立て、出荷する。



#### (2) 加工ラインでの技能形成

Y製作所のブレーキ工場には、ピストン加工ラインが1つ、トルクメンバとキャリパの加工ラインが4つある。私はトルクメンバとキャリパについては、PFS#1というラインを観察した。

トルクメンバとキャリパの加工を行う他のラインと同じく、PFS#1ラインは、左右対称で、図3のように、トルクメンバを加工するラインとキャリパを加工するラインとが一つずつ組み合わせられて1個のラインを構成している。片面のラインにおける定員は3人である。



#### ① トルクメンバのラインを構成する主な設備は加工順に並べると：

F-ML#48 → F-MD#19 → F-RT#16

↓

F-MD#21 ← F-WS#30 ← F-DS#2

↓

F-KS#1 → F-MT#7 → F-RK#1

である。

量産が進行している際の機械操作だけについてみると、各作業ポジションの一つ仕事の難しさは、ほぼ同じレベルであり、新人が入ったら、最初の一つの機械から一つずつ覚えさせ、一般的に一週間以内で全ての機械についての作業ができるようになる。しかし、各ポジションについて要求される仕事のうち、型替えなど、変化への対応に要する技能と、加工対象の品質の検査、設備の日常の保全など、異常への対応に要する技能を完全に身につけるのは時間がかかる。新人が職場に入ったときから数えると、まず、機械の一般的な操作を覚え、次に型替えの仕事から、加工品の検査、設備の日常の保全にいたるまでの仕事を、完全に一人前にこなすことができるようになるまでには、少なくとも3年以上かかる。ちなみに、型を替える時、軸と刃物の交換、および寸法の調整が最も重要で、高い技能を要する作業であり、これが最も難しいのはF-RT#16の型替えである。

#### ② キャリパの加工ラインを構成する主な設備は加工順に見て、次のように並んでいる。

F-BR#3 → F-ML#49 → F-MD#64

↓

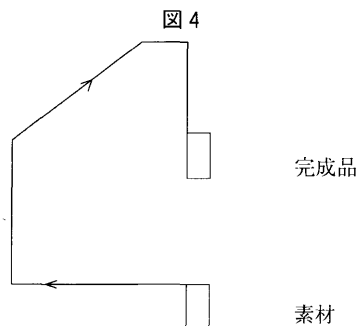
F-WS#31 ← F-MT#14 ← F-MD#21

トルクメンバラインと同じく、機械の操作それ自体は簡単な仕事であるが、型替えといった変化への対応、加工品と設備の異常の発見と処理の仕事は非常に難しい。それらの仕事をこなすことができるようになるまでには、3年以上かかる。このラインでは、オペレータが行う型替え作業の中で、最も難しいのはF-ML#49の型替えである。F-BR#3の型替えは、もっと複雑で重要な仕事であるので、保全マンが中

心となって行う。

現場を見学した2回とも、現場で仕事をしている3人はすべて4年以上その仕事を遂行しているベテランであった。これらのベテランからの聞き取りによると、機械操作上の仕事にはあまり技術がいらないが、機械異常、不良品の発見が最も技術を必要とされる仕事であるということが裏付けられた。新人が入ると、まず、ベテランの仕事を見せて、一つの機械での加工対象の入れ替えをやらせる。この種の仕事は、一般的に、一週間の間に一人前の生産量ができるようになる。しかし、型替え、加工品の検査、設備の日常の保全、及び不良品、機械異常の発見と原因の推理、簡単な故障の迅速な処理については、かなりの熟練技能が必要なので、一つの作業ポジションに要求される全ての仕事ができるようになり、一人前と言われるようになるまで、約3年から5年間ぐらいかかる。

- ③ ピストンの加工ラインは一人で構成し、図4のようにO字型である。

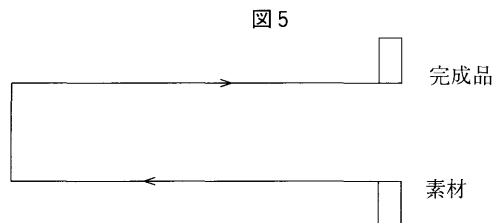


典拠：ブレーキ生産ラインに対する観察に基づき作成

加工ラインのなかで最も難しく、大きな責任を要求される仕事である。加工した製品をメッキラインに移して、メッキが終わったら、ピストンの最終検査をする責任をもつ。5年以上のベテラン以外にはやらせない。全ての仕事が完璧にこなせるようになるのは10年以上かかる。

- (3) メッキライン（アルマイト）

メッキラインは二人で構成し、図5のようにU字型である。



典拠：ブレーキ生産ラインに対する観察に基づき作成

機械を操作する仕事は、素人の目からみても、ごく簡単な仕事である。現場の班長に聞くと、確かに、新人が入ってから、三日間から長くとも一週間までの間に一人前の量ができるようになるとのことである。しかし、メッキに関する条件管理の仕事は非常に重要で難しい。メッキ液の濃度と電流の調整、水質の管理等の仕事には経験の蓄積が必要であり、OJTを積んでからでないと、ほとんど仕事をこなすができない。不良品と設備の異常の発見も含めて、少なくとも、3年以上の経験が必要である。

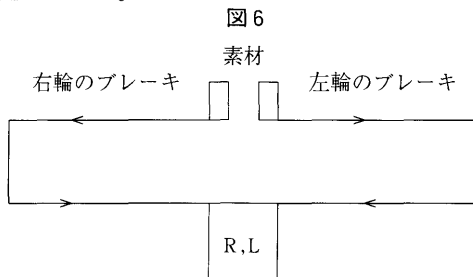
質問に答えてくれた班長Hは、この仕事に付いてから、もう8年になる。しかし、この仕事の前には組立のラインに付けられていた。組立ラインに関する仕事とメッキラインに関する仕事とは技術的にほとんど関係がないにもかかわらず、なぜこのような移動を行ったかをこの掛の主任に聞いた。主任の説明によると、8年前、Y製作所ではブレーキ工場の生産が拡大され、そのとき、新たにできたメッキラインで優秀なリーダーが必要となった。H氏はその時までに組立ラインで約15年働いた実績があり、当時の工場の責任者と人事課の担当者がH氏の15年の働きぶりを毎回の査定を通して観察して、仕事に速く適応でき、リーダーの素質ももち、非常に優秀で信頼できる人物だと判断して、メッキラインの班長に指名した。その後の8年間の働きぶりを自分が観察した結果でも、当時行われた判断は間違いなかったと結論できるという掛主任の説明であった。

- (4) 組立ライン

この工場では、自動車ブレーキの組立ラインを4つ設けている。私が見学できたのはPFS

#3, 4 という名称をもつ一つのラインである。

図6で表しているように、ラインに設けられた設備は左右対称で、片面の順番は次のように並んでいる。



典拠：ブレーキ生産ラインに対する観察に基づき作成

洗浄機—刻印機—前組付機—ピストン圧入機—エアーリークテスター—油圧テスト（トルクメンバを付ける）—ブッシュ圧入機—後組み付け作業工程—ボルト締付機—検査—完成品

片面のラインについている作業者は3人である。新人が入ってから、およそ3ヶ月で一人前の生産量ができるようになる。しかし、製品の検査、設備の異常の発見までできるようになるまでは3、4年ぐらいかかる。後組み付け作業工程に付いている仕事は最も重要で責任が必要である。組立ラインにおける型替えの作業は、加工ラインにおける型替え作業に比べると簡単であり、これは刃物および軸の調整が要らないためである。しかし、そうは言っても、組立ラインでの作業が完了したら、製品が出荷されるので、組立ラインに付けられる者の責任は非常に重いと考えられている。

以上を纏めると、次のようになる。①ラインを構成する設備を操作して、製品を加工する技能は簡単なので、新人でも、大体、一週間ぐらいたつと、獲得することができる。②製品の型替え、設備の管理、修繕、及び不良品の発見と問題の解決といった変化と異常への対応技能は複雑で、少なくとも、3、4年以上の経験がないと獲得できない。③各々のラインは、設備により、また加工対象によって、仕事の難しさが違う。加工対象が変わると、個々の設備に要求

される稼働時間が変わり、個々の作業員に要求される仕事の量も変わる。一般的に、新人が入ったら、まず操作の仕事から学び、仕事の量も、難しさもだんだん増やしていく。④ラインでは、仕事の経験によって、技能の熟練程度が違うため、責任も、発言力も違う。班長を別にすると、各ラインについている従業員の中で、ベテラン（入社後、ほぼ5年経ち、4級A以上になった人のことをここで「ベテラン」という）が最も責任が重く、発言力が高い。⑤ベテランになって以降のキャリアについていうと、技術面のみならず、後輩に対する指導能力、ラインのメンバーに対する監督能力、及び、ラインを構成する班、及び掛全般的統括能力を勤続年数が増すに従って身につけなければ、高い職級に昇格できないし、高い職分にも昇進できない。

### 3.2 保全部門の従業員の技能形成

保全部門は生産ラインの補助部門として、生産設備の修繕、改良を行う部門である。従って、保全マンの行う仕事は生産ラインのオペレータが行う仕事と異なり、毎日、同じように繰り返される作業ではない。しかし、X社の職務分類（X社の資料では「職分」と呼ばれる）の上では、生産ラインのオペレータと同じく、技術職に分類されている。言い換えれば、ブルーカラーに属されたい。保全の仕事の中では、修繕の作業が最も多いが、新たな改良、開発業務も行っている。この点からみれば、OJTの方法と形式はオペレータとあまり変わらない。異なるのはOff-JTの量が相対的に多く、OJTの内容ももっと複雑で、適応能力が更に必要とされることである。

具体的に、まず新人の選抜と育成から説明しよう。

現在、Y製作所の保全部門の新人は殆ど、工業系高校から選抜される。保全部門の仕事は将来、保全のベテランになるため、予め、持っているべき基礎として、一般的な教養知識より、電気、機械等もっと専門的な知識が要求される。

しかし、このような知識を持っているだけでは、設備の修繕と改良はできない。新人は会社に入ってから、長期間にわたって、OJTとOff-JTを受け、それを通して技能を身につける。Off-JTは従業員が主に国家資格、会社の資格をとるために行う短期的な座学教育であるが、技能形成の主軸はやはり、OJT、即ち、ベテランについて、ベテランの行う作業を見ながら、技能を身につける方法のほかにはない。一般的に、入社した最初、一人の従業員は一人のベテランにつき、ベテランの仕事を見ながら、助手として、道具の名前、用途から、機械の修理手順、簡単な故障処理まで、次々に習い、3年ぐらい経ってから、独立して仕事を行うようになる。故障についての難問があれば、班内でミーティングを開き、互いに討論して、保全マン全体の技能向上を図る。

X社の保全部門では、電気に関する保全と機械に関する保全との間に分業はない、一人前の保全マンとしては、保全に関する仕事がすべてできなければならない。これは現代の設備の性質によって決められていることからである。即ち、設備の部品には、電気、電子部品も機械部品も入っているので、迅速且つ正確に設備の故障を発見して修繕するため、電気と機械に関する両方の技能を身につけなければならない。

一般的に、独立して仕事を行うようになってから、7割の仕事を独立に遂行できるようになるまでには、約4年以上かかる。私のインタビューを受けてくれた班長は、保全の仕事にもう23年間従事してきたが、このブレーキ部門の設備のみならず、多数の部門の設備に対する保全を行ってきた。

保全マンのもう一つの重要な仕事は、オペレータに対して日常の設備保全に関する訓練を行うことである。即ち、オペレータに保全の常識を教え、主として通常5感により行える設備の状態の検査方法を教えることである。手、耳、目、鼻等を通して、摩耗、洩れ、異声、異温、異感、異臭の発見に関する訓練を行う。

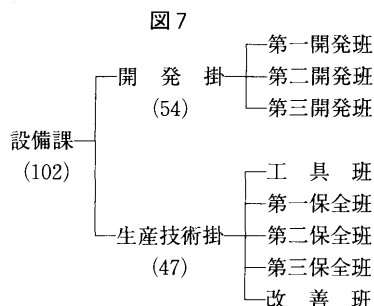
既に述べたように、オペレータは、日常の機

械操作以外に設備の修理も行っている。しかし、オペレータが行う修理と保全マンが行う修理は、基本的に異なる。通常の場合、もし、異常があれば、すぐ機械を止めるのはオペレータが必ず守らなければならないルールとなっている。機械を止めて問題を発見し、もし、簡単な問題であれば、オペレータがすぐ処理する。もし処理できない問題であれば、保全マンを呼ぶ。保全マンを呼ぶか呼ばないかの判断は、オペレータの技能に深く関わる。新人なら、たいていの場合、問題の発見能力は鈍い。たとえ発見できても、問題の難しさは判断できない。従って、この場合、ベテランが絶対必要である。異常があるとき、現場にいるベテランは、責任を持って判断できる。判断力に、技能の差が表れてくる。

しかし、保全マンの中心的な仕事は設備の保全（保護と修繕）と改良である。もちろん、これらの仕事はオペレータの仕事にも一部分含まれているが、オペレータと保全マンの間には、根本的に違うところがある。まず、オペレータと保全マンの仕事の対象が違う。オペレータは製品を対象として作業する。常に、製品の加工の立場から設備の保護と修繕を行っている。しかし、保全マンは設備を対象として作業する。常に、設備の性能を保つ立場から、設備の保護と修繕を行い、更に設備の改善も行う。従って、オペレータはただ、異常に対して速やかに判断し、生産ラインの効率性を落とさないため、自分が修理できる場合には、自分で設備を修繕するが、できなければ保全マンに任せ、修繕してもらう。さらに、保全マンは設備の修繕のみならず、設備の改良も行う。

### 3.3 設備開発部門のブルーカラー従業員

Y製作所のブレーキ工場の組織図で、いわゆる保全部門のブルーカラーの従業員がどういう組織に所属しているかを見ると、設備課という名称の部門組織が設けられていることがわかる。この設備課の内部の組織構造は図7の通りである。



典所：社内資料に基づき作成。

設備課に属する二つの掛のうち、開発掛の主な仕事は、ブレーキ工場の生産ラインのために、技術者が開発した新設設備を製作、施工し、調整、試運転を行い、ラインの配置の合理化、オペレータの作業動作の効率化等、生産現場の生産性を高めるあらゆる種類の開発業務を行うことである。他方、設備の修理は生産技術掛のなかの3つの保全班に委ねられている。また、生産技術掛のなかの工具班は刃物の研磨、プリセット及び刃物交換の仕事を行う。同じ掛のなかの改善班は主に、作業の改善、省エネルギー改善、新設設備の立ち合いテスト等の仕事を行う。

前に保全マンの技能形成のプロセスを説明したが、それは、実は、生産技術掛に属する保全部門が行う作業に関するものであった。開発掛に属しているブルーカラー従業員の技能形成はどのように行われているかということは、非常に興味深い課題であるが、この論文作成の過程では、研究できなかった。

### 3.4 ブルーカラー従業員の技能形成に関する

#### 一般化

第1節で行った生産ラインのオペレータの技能形成に関する観察と第2節で行った保全部門の保全マンの技能形成に関する観察の結果を纏めると、個々のブルーカラー従業員の技能形成の過程は、次の3段階から構成されると見るべきであるという結論が導かれる。

#### (1) 基本的技能を獲得させる段階

これは、従業員が入社したあと、いずれかの

職場に付けられた最初の段階で獲得しなければならない技能である。このカテゴリーに属する技能の特徴は、既に、ルーチン化されていて、ほとんどの従業員が短期的に身につけることができることである。この段階では、各従業員の技能のレベルは容易に観察される。この仕事は生産ラインでは、明確に観察できる。さらに、保全部門でも、道具の使い方、設備の検査、修理の手順等に関する基本的技能はルーチン化されていて、ほとんどの従業員が短期間の内獲得することができる。これからさき、私はこのカテゴリーに入る技能を「基本的技能」とよぶことにする。

#### (2) 統合的技能を獲得させる段階

最初に、生産ラインにおいても、この工場では常に同じ製品を生産しているのではないことに注意しておくべきである。私が見学したブレーキの生産ラインでは、自動車メーカーM社に納入する4種類のブレーキを毎日生産している。既に開発されたブレーキについても、4種類のブレーキのそれぞれ比較的小さなロットで生産されそのため、しばしば設備の型替えが要求される。さらに、より長期間を見ると、自動車メーカーが新しい車のモデルを開発するたびに新しいモデルのブレーキの開発が行われる。これらの変化に適応する技能が従業員には要求されている。さらに、設備は常に順調に動くとは限らない。故障や、不良品の発生などが、時々おこる。オペレータは迅速に故障を発見し、不良品発生の原因を推理し、できれば自分で速やかに処理する技能を要求される。また、保全部門では、発生することの多い簡単な故障を迅速に処理するのみならず、あまり起きない故障も速やかに判断し、且つ処理する技能も要求されている。これらの故障を処理するには、もちろん、一定の理論的知識が必要であるが、最も必要なのは、経験を積み重ねることを通じて獲得した電気と機械に関する総合的な技能である。

要するに、生産ラインでも、保全部門でも、従業員が一人前とみなされるには、いま述べたような変化と異常に適応する技能を身につける

ことが必要な前提になっているし、また、この種の技能は企業の生産性にとって非常に重要である。私はこのような技能を「統合的スキル」とよぶことにする。

### (3) 組織的スキルを獲得させる段階

現代的な大規模の生産において、個人個人の技能より、現場組織が全体として発揮する技能がもっと重要であることは誰でも認めざるを得ない。X社の場合、上にのべた基本的スキルと統合的なスキルの両方を獲得したと認められる従業員には、下級者に対する指導と監督、さらに現場のそれぞれの単位組織全体を統括する仕事を委ねる。このような仕事は誰でもできるわけではない。前に述べたように、個々の従業員が会社に入ってきた最初の段階で、他の従業員とうまく協調して仕事を遂行する意欲については、査定を行う際の重要な基準として位置づけ、従業員が協調性を身につけるよう動機づけているが、しかし、従業員のキャリアのもっと後の段階になると、下級者を指導したり、監督したり、更に、現場組織を統括する能力を持っているとみなされるかどうか、従業員が受ける査定と昇進昇格に大きな影響を与えるようになる。私は、いま述べたスキルを「組織的スキル」と呼び、他の種類のスキルと区別することにする。

X社では、ブルーカラーの従業員が入社すると基本的スキル、統合的スキル、および組織的スキルを、この順序に、漸進的に獲得させていく方針をとっている。これまでみてきたX社の査定と昇進昇格管理の仕組みは、このような方針を実現するためのインセンティブシステムだと考えれば、よく理解できるものとなる。

## IV 従業員のキャリア・パス

これまでのところで、X社で実施されている査定のシステムと昇進昇格のシステムを、従業員のスキルを形成するためのシステムと統合的に説明したが、このようなシステムの下で、X社のブルーカラー従業員は、あるコーホートを全体として見た時、どのようなキャリア・パスを辿っているであろうか？

この章で、人事資料を依拠して、まず、あるコーホート全体の中で生じた従業員の昇進昇格のスピードの分化を詳しく調べ、次に、若干の個別事例について、従業員の(1)職能的割当という面でみたキャリア軌跡、と(2)ランクの階梯にそっての昇進昇格の軌跡とがどのように結び付いているかを検討する。

### 4.1 X社の昇進昇格スピードについての慣行

図1に示されている7つ(4級Aと4級B、6級Aと6級B、及び7級A、7級Bと7級Cをそれぞれ別の級とみなすと全部で11級)の職級は、実は、表1に示しているように、さらに細分化されている。表1の中に、ブルーカラー従業員が、細分化されたランクの一つから、すぐ上の細分化されたランクに昇格するまでに、下のランクに留まなければならない最短期間も示しておいた。ただ、従業員は、表1に示されている細分化されたランクを沿って、一つづつ左から右へ進んで行くとは決まっていない。

表1 X社の従業員の職級ランクの細分表

職 級		職 級 内 細 分				
		I	Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	V
7 級	C B A	6ヶ月	1年半	2年	2年	2年
		6ヶ月	1年半	2年	2年	2年
		6ヶ月	1年半	2年	2年	2年
6 級	B A	6ヶ月	1年半	2年	2年	2年
		6ヶ月	1年半	1年半	2年	2年
5級		6ヶ月	1年半	2年	2年	2年
4 級	B A	6ヶ月	1年半	2年	2年	2年
		6ヶ月	6ヶ月	1年	6ヶ月	
3級		3ヶ月	9ヶ月	1年	6ヶ月	
2級		3ヶ月	6ヶ月	6ヶ月		
1級		1年				

注：表の中の期間は従業員がその職級に留まる最短期間である。

一般的に、4級B—IIに昇格すると、指導職に昇進する可能性が出てくる。この時、4級B—IIから直接に5級に飛ぶ人も出てくるし、4級B—IIから右に行ってから5級に上がる人、さ

らには4級のどこかで留まる人も出てくる。従業員が入社してから、指導職になるまでには、少なくとも8.5年以上かかる。指導職から監督職に昇進するまでには、7.5年以上かかる。さらに、監督職から統括職に上るまでには、5.5年以上かかる。

#### 4.2 従業員の昇進昇格のスピード分化

ここで分析の対象とするのはX社のY製作所に1966年4月に同期入社し、1993年3月まで27年間連続して働いてきた同学歴（高校卒）の23名のブルーカラーの従業員である。

キャリア・ツリーによって、従業員の昇進昇格のスピード分化を分析する手法を初めて採用したのはアメリカの Rosenbaum (1979) である。日本では花田が、一連の研究において、この手法を使った（花田（1987））。

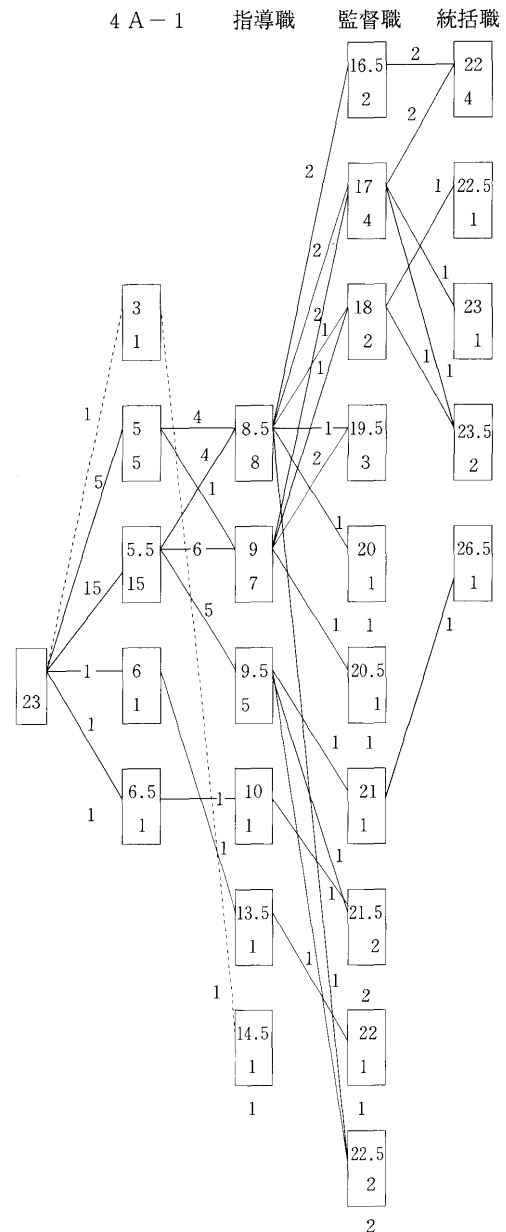
この23名の従業員に関する人事資料に基づいてキャリア・ツリーを作成してみると、図8のようになる。この図に表されている事実を以下にまとめてみよう。

(1) 23名の従業員は、入社した直後、様々な職場に配置され、その中の22名は3.5年後に、全員同時に3級—Ⅳに昇格された。（ただし、3級—Ⅳというランクは図に示されていない。）もう1人については後で述べる。

(2) この22名の従業員が4級A—Iに昇格するとき、初めて昇格スピードの差が生じた。22名は4つの組に分かれ、各組の間に半年づつの差が付いた。全体の平均昇格スピード（単純平均）は5.75年である。最も早い組に入った人々は入社してから5年後に昇格、以下5.5年後、6年後、6.5年後となる。これをベースにして、指導職への昇進にもスピードの差がついた。

(3) X社では一つの職分から上の職分に上ることを昇進といっている。従って、最初の昇進は、指導職に上るところで起こる。22名の従業員は、指導職への昇進スピードでみると、5組に分かれた。最も速く指導職に昇進した組は入社してから8.5年で昇進した。最も遅い組は13.5年であり、この組にはいる人は1人しかい

図8 Y製作所のブルーカラーのキャリア・ツリー  
(1966.4～1993.3)



各レベルに留まった者 4 10 9

凡例：

- t: 従業員が入社してから、このランクに到達するまでの勤続期間；
- a: その経路を通して左側からこのランクに到達した従業員の数；
- b: 入社後t年かかって、このランクに到達した従業員の総数；
- c: 現在、このランクに留まっている従業員の数。

c

典拠：X社の人事データに基づき作成



ない。全体の平均スピードは約10年である。しかし、22人のうち20人が10年未満で昇進しており、全体の90%が平均スピードより速い。そのうち、最も速い組は8人であり、この中の4人が、4級A—Iに昇格する時も、最も速い組に入っていたが、他の4人はその時、2番目の組に入っていた人達である。逆に、4 A—Iに昇格するとき最も速かった組の中の1人が、指導職に昇進するとき、2番目の組に落ちた。他のランクへの昇進の際にもキャリア・ツリーに描かれているように、追い付いたり、落ち込んだりするケースが少なくない。

(4) 指導職から監督職に昇進するまでの間には、同じ5級という職級の中に、5つの細分化されたランクが設けられている。監督職になるためには、6級A—Iに昇格しなければならない。監督職に昇進するとき、スピードの分化はかなり著しくなった。最も速い組は2人であり、16.5年かかった。最も遅い組は2人であり、22.5年目に監督職に昇進した。平均スピードは19.85年である。他面、23人のうち、まだ4人が指導職に留まったままである。

(5) 監督職から統括職までの間には、6級Aのなかの5つの細分化されたランク、6級Bの中の5つの細分化されたランクがある。統括職に昇進すれば、職級は7級A—Iになる。23名の従業員の中で、現在、統括職に到達した従業員は9人であり、この9人は、統括職に到達したスピードで見ると、5組に分けられる。最も速い組は22年で統括職に到達した4人である。そのうち2人は、入社してから、ずっと最も速い組に入っている。他の2人は、監督職に昇進する時2番目の組に入っていて、その後で追いついてきたのである。統括職に到達した9人の全体の平均スピードは23.5年、最も遅い組は26.5年である。他面、9人が現在まだ監督職に留まっている。

(6) キャリア・ツリーの中の点線で表している経路は、特別な性質を持つ従業員Y氏のキャリアを表している。Y氏は会社に入ってから、まず、特殊線事業部に配置された。最初の2年

半の間、造塊の職務を遂行し、他の従業員と同じく、2級—Iまで昇進したが、その後、電気炉掛の電気炉班に配置転換された。この職場の「職務明細書」を見ればわかることであるが、その職務の性質は高温の環境においてハードな仕事を遂行するものなので、総合的な評価点数が高くなっている。それに対応して、職級も高いので、この職能的割当について仕事に慣れると、すぐ4 A—Iに昇格することができる。そこで、図8に示されているように、Y氏は入社後3年で4 A—Iに昇格した。しかし、Y氏はこの職場に配置転換されてから10.5年後に、ブレーキ事業部のブレーキ工場に再び配置転換された。その当時、Y氏のランクは4級B—Iであったが、同期入社の他の22名の従業員を見ると、最も昇進昇格スピードの遅い者でも、既に5級—Iに到達していた。即ち、Y氏は他の従業員と比べて、6つの細分化されたランクの差がある。その原因を人事課の担当者に聞くと、「主な原因は恐らく、Y氏が電気炉の仕事に向いていなかったことである。だからこそ、ブレーキの仕事に移動させた」。それにも関わらず、年功を理由として、Y氏をブレーキ工場に移動させた2年後に、Y氏を指導職に昇進させている。

この23名の従業員の27年にわたる昇進の軌跡を全体として見ると、三つのグループを識別することができる。スピードの最も速いグループは9人で、現在、統括職に到達している。スピードの平均的グループは10人で、現在、監督職に到達している。スピードの遅いグループは4人で、現在指導職にとどまっている。

昇進スピードが最も速いグループの9人の内、8人は、指導職になる段階で、既に最も速いグループに入るか、その次の速いグループに入っていた。監督職に昇進する時も最も速い3つの組に入り、入社18年後に、既に監督職になった。この8人と比べて、もう1人は指導職に昇進するのが9.5年後で、監督職に昇進するのが21年後であり、かなり遅れてきたが、統括職に昇進する時、他の19.5年組、20年組、20.5年組を越

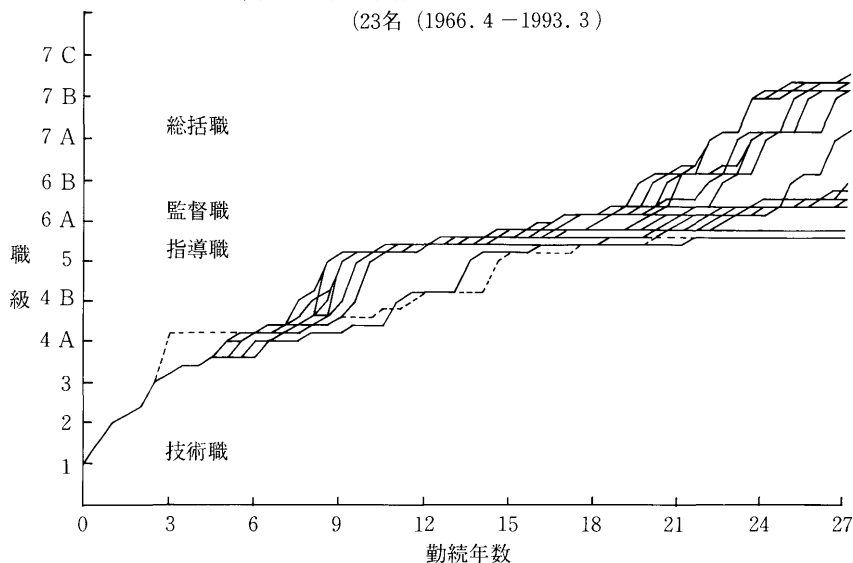
えて、現在、統括職に到達している。逆に、指導職に昇進するとき最も速い組に入っていた1人は、現在、監督職に到達している人々の中の最も遅い組に入っている。

この23名の従業員の昇進昇格スピードの分化に関する傾向を、さらに図9で示してみた。図9は23名の従業員が27年間のあいだに経験した全ての昇格昇進を表している軌跡図である。図9を観察してみると、入社後3年目に4級Aに上がっている従業員がいるが、これは前に触れたY氏である。Y氏以外の22名についてみると、はじめて昇格スピードの分化が起こるのは、入社5年後である。入社5年目からの10年間は、互いに追いついたり、落ち込んだりし、15年目のところでは、ほぼ同じ職級にちかづいて、全員が指導職に到達していた。しかし、16年目以降の昇格スピードの分化は非常に著しくなり、

結局、前に述べた3つのグループに分かれた。

他方、この23名の従業員の今までの昇進昇格の結果からみれば、その中の19名は平均スピード以上であり、全体の83%は、既に監督職に昇進させられている。図8と図9はX社Y製作所の23名の従業員の人事資料によって作った図であるが、私はこの人事資料以外に、もう一組の人事資料もみることができた。それは、1967年に同期入社して、26年間この製作所で働いてきた39名の同学歴（高校卒）の従業員に関する人事資料である。このコーホートのうち、現在、すでに監督職に昇進しているのは33名であり、全体の85%を占める。従って、以上2組のコーホートに関するデータから判断すると、X社は同期入社の従業員の大部分を、能力や適性によほどの問題がない限り、監督職に昇進させる方針をとってきたと言ってもよいであろう。

図9 X社Y製作所ブルーカラーの昇進昇格軌跡  
(23名 (1966. 4 - 1993. 3))



典拠：X社の人事データに基づき作成

以上の事実から、1966年以後入社した従業員が1966年に入社した従業員を追い越すことは何例もあったことが推測できる。しかし、人事課の担当者からの聞き取りによると、後の年次で入社した従業員の中で最も昇進昇格速度の速い人々が前の年次で入社した従業員の中で最も速

い人々を追い越すことは、X社では一度も起こらなかったということである。

「日本の雇用システムは、年功序列の特徴を持つ」としばしば言われるが、より正確に見れば、前のパラグラフで見たような意味で入社年次が尊重されているのが一般的な姿であろう。

同期入社組の間で査定により昇進昇格のスピードが分化していることを見落とすべきではない。

#### 4.3 従業員の職能的割当の移動

この節では、上の節で見たコーホートに属する個々のケースをいくつか見ることを通して、昇進昇格のスピードと職能的割当の移動との関係を調べることにする。

まず、昇進昇格のスピードの最も速いグループに入っているH氏のキャリア・パスを調べよう。

H氏は入社したあと、まず、ブレーキ事業部のブレーキ工場の生産技術掛に配置され、指導職に昇進するまで8年間半のあいだ、治工具の仕事を担当した。指導職に昇進して半年後にブレーキ工場の管理掛に移動し、さらにその半年後に生産ラインに入って、加工ラインの班長に選抜された。加工ラインの班長を務めてから6年半後に、パッド工場の仕上げ班の班長になった。その1年後に監督職に昇進して、さらにその1.5年後に、パッド工場の掛主任代理に選抜され、班長も兼務した。入社してから23年目に統括職に昇進した。さらにその半年後に、掛主任になった。現在までに、2つの掛の主任を務めてきた。これを纏めると、H氏は、入社後27年間の間に次のようなキャリア・パスを辿ってきたと表すことができる。

((1級、治工具作業<1年>), (2級、治工具作業<1.5年>), (3級、治工具作業<2.5年>), (4級、治工具作業<3.5年>), (指導職、ブレーキ加工ライン班長<7.5年>), (指導職、パッド仕上班長<1年>), (監督職、パッド仕上げ班長<3.5年>), (監督職、パッド掛主任代理兼仕上げ班長<0.5年>), (監督職、パッド掛主任代理<2年>), (統括職、パッド掛主任<4年>))。

昇進昇格のスピードの平均的なグループに入っているQ氏のキャリア・パスを同じ仕方で表すと、次のようになる。

((1級、ブレーキ工場の実験作業<1年>), (2級、ブレーキ工場の試験作業<1.5年>),

(3級、ブレーキ工場の試験作業<3年>), (4級、ブレーキ工場の試験作業<3年>), (指導職、ブレーキ工場の実験作業<1年>), (指導職、パッド試験班長<6年>), (指導職、パルプ実験班長<4年>), (監督職、パルプ実験班長<1年>), (監督職、制動システム班長<5.5年>), (監督職、実験掛班長<0.5年>), (監督職、実験掛主任代理<0.5年>))。

さらに、昇進昇格スピードの遅いグループに入っているY氏のキャリア・パスは次のようになる。

((1級、特殊線工場の造塊作業<1年>), (2級、特殊線工場の造塊作業<1.5年>), (3級、製鋼圧延工場の電気炉作業<0.5年>), (4級、製鋼工場の電気炉作業<9年>), (4級、ブレーキ工場の加工作業<2.5年>), (指導職、ブレーキ工場の加工作業<8.5年>), (指導職、ブレーキ工場のパルプ加工作業<4年>), (指導職、ブレーキ工場の制動システム掛の作業<1993年現在>))。

ちなみに、以上の3人の場合、こまかく言えば、数十のポジションを移動してきたということで、上記は大まかな概括にすぎない。

以上の例からも観察できるように、一つの事業部門の内部での移動は、関連のある職能的割当の間の移動であるので、従業員の技能形成に役立ち、従って、また昇進にも役立っているが、事業部門の境界を越えて移動する場合は、技能形成にプラスの影響はあまり与えられず、したがって、また昇進にもあまり役立っていないと推断してもよいであろう。

#### む す び

上の三つの章で提示した調査の結果から、どのような結論が引き出せるであろうか。最初に、浅沼(1994)で報告されている事実発見のうち、どの部分がX社での共通して見いだされるか、またどの部分がX社には当てはまらないかを考察することにしよう。

(1) 浅沼(1994)が観察している自動車メーカーA社では、ランクの階梯は、会社の全従業

員に適用される一元的な「職能資格システム」という形をとっていて、それはブルーカラー従業員にもホワイトカラー従業員にも適用される。しかし、X社では、ランクの階梯は、「職分」の階梯と「職級」の階梯という二重構造を持っている。ブルーカラー従業員の場合では、職分の階梯と職級の階梯の間には対応関係があるが、職級の階梯は、7段階からなる職分の階梯の中間にある管理補という段階以下に対してしか存在しない。他面、職級の階梯は、図1では11段階を持つものとして書かれているが、実は表一に示したように、各段階がさらにいくつかに分分化され、全体として見ると、47個にもものほど多数のランクから構成されている。ブルーカラー従業員とホワイトカラー従業員に別々のランクの階梯が作られている例は、Koike (1991b) が調査した自動車メーカーにも見られる。A社のようなシステムとX社のようなシステムとの違いが生じた歴史的経緯や、それぞれの優劣の比較は、興味深い今後の課題である。

(2) 通常、日本の人的資源管理システムは、入社後15年ほどたったあとで、はじめて同期入社組の間に昇進速度に差が生じる「遅い昇進」によって特徴づけられてきたが、浅沼 (1994) は、それはホワイトカラー従業員について見られる慣行であり、ブルーカラー従業員については、少なくともA社では、もっと早くから差がついていることを示した。X社でも、入社後4年ないし5年たつと差が生じていることは、A社と同様である。しかし、この論文では、特定のコーホート全体に関する時系列データを利用できたので、それ以上のことを明らかにすることができた。即ち、X社では、入社後4年ないし5年たつと昇進速度に差が生じるのであるが、入社後15年目くらいまでの間は、遅かった者が追い付いたり、早かった者が落ち込んだりすることが起こり、その結果、15年目のところで見ると、速度の分化は、それほど著しくない。しかし、15年目から後になると、速度の上でも、到達したランクの上でも、かなりの差が生じる。

(3) ランクを上に出るほど、前に担当して

いた職能的割当と関連性を持ち、さらにもっと技能を要し責任も高い任務を含むような職能的割当につけられることは、浅沼 (1994) が報告していた通りである。ただ浅沼は、A社について、生産ラインと保全部門の間を往復しながらランクの階梯を上昇していくようなキャリアが見られることを報告していたが、X社では、保全部門から生産ラインへ移動するキャリアの例はあっても、逆方向の移動の例は観察されなかった。(会社全体としては、たまにあるということであったが、人事資料を利用できた23人の中にはなかった。)

(4) 私が行った調査の一つの特徴は、生産ラインとともに保全部門についても、技能形成のシステムと昇進管理のシステムを調べたことである。これは、小池の調査にも、浅沼の調査にもなかった特徴である。この結果、生産ラインにも保全部門にも当てはまる一般的な枠組として、私は、技能形成のプロセスを、「基本的技能」を獲得させる段階、「統合的技能」を獲得させる段階、及び「組織的技能」を獲得させる段階という順序で進むものとして把握することを提唱した。小池が作りだしたのは、技能を「まったくの繰り返し作業」に関する技能と、「変化と異常への対応」に関する技能との二つに区分する枠組である。「変化と異常への対応」に関する技能を「統合的技能」と「組織的技能」に細分化している点が、私の枠組の新しい点である。このように技能形成の過程をとらえることによって、X社の査定・昇進管理のシステムとブルーカラー従業員の技能形成との関係がよく理解でき、査定と昇進管理のシステムを技能形成のインセンティブ・システムとして把握することが可能になるであろう。

X社の他の事業部門や、他の産業に属する他の会社に調査対象を広げることが次の課題としたい。

\* この論文は筆者が浅沼萬里教授の指導の下に作成し、1994年1月に京都大学大学院経済学研究科に提出した修士論文にもとづくものである。聞き取り調査にしんぼう強く協力して下さい

X社(事例研究の結果を公表するさいの通例にしたがい、匿名にした)の方々に深く感謝する。また有益なコメントを下された伊藤秀史先生、久本憲夫先生および関西労働経済研究会の諸先生に深く感謝する。

### 参考文献

- Aoki, M. (1988), *Information, Incentive and Bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge: Cambridge University Press. 邦訳『日本経済の制度分析——情報・インセンティブ・交渉ゲーム』筑摩書房, (1992年)。
- 青木昌彦(1989),『日本企業の組織と情報』, 東洋経済新報社。
- 青木昌彦(1992),「システムとしての日本企業——英文文献の展望と研究課題——」,『季刊理論経済学』Vol. 43. pp. 401-418。
- 浅沼万里(1994),「職場の労働組織と全社の人的資本管理」, 京都大学経済学部 ワーキング・ペーパー・シリーズ, 1994年, J-1。
- Doeringer, Peter B & Piore, Michael J (1971), *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, D. C. Heath and Company Lexington, Massachusetts.
- 花田光世 (1989),「人事制度における競争原理の実態——昇進昇格のシステムからみた日本企業の人事戦略——」,『組織科学』, Vol. 21, pp. 44-53。
- Itoh, Hideshi (1991), "*Japanese Human Resource Management from the Viewpoint of Incentive Theory*", *The Japanese Firm: The Sources of Competitive Strength*, Aoki. Masahiko and Dore. Ronald, Oxford University Press.
- 伊藤秀史 (1992),「査定・昇進・賃金構造体系の経済理論——情報とインセンティブの見地から——」,『査定・昇進・賃金決定』, 橋本俊詔編, 有斐閣。
- 伊藤秀史 (1993),「インセンティブと日本型雇用システム」, ビジネスレビュー, Vol. 40, pp. 12-20。
- James E. Rosenbaum (1979), "*Tornment Mobility Carcer Patterns in a Corporation*", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, pp. 220-241.
- 小池和男 (1977),「職場の労働組合と参加——労使関係の日米比較」, 東洋経済新報社。
- 小池和男・村松良光・久本憲夫 (1987),『知的熟練の形成——愛知県の企業』, 愛知県労働部。
- 小池和男 (1991a),『仕事の経済学』, 東洋経済新報社。
- Koike, Kazuo (1991b), "*Learning and Incentive Systems in Japanese Industry*", *The Japanese Firm: The Sources of Competitive Strength*, Aoki. Masahiko and Dore. Ronald, Oxford University Press.
- 小池和男 (1993),「日本企業と知的熟練」,『日本の企業システム』, 第3巻: 人的資源, 伊丹敬之・加護野忠男・伊藤元重編, 有斐閣。
- 野村正實 (1992),「一九八〇年代における日本の労働研究——小池和男氏の所説の批判的検討——」, 日本労働研究雑誌, No. 396。
- Paul Milgrom & John Roberts (1992), *Economic Organization & Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Simon, Herbert A (1951), "*A Formal theory of the Employment Relationship*", *Econometrica*, 19, pp. 293-305。

附録 資料1

技能練度明細書

(整理番号 )

		所 属	第二ブレーキ工場 第123ブレーキ掛	記 述 責任者		調 査 年月日	93—07—3
区分	職 務 概 要	Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	Ⅴ		
職級							
4 B	<u>ブレーキ組立職 (D)</u> 班長の指示の下、班内に於いて下記の作業を行う 1. 各種ディスクブレーキの洗浄、テスト、検査作業 2. 部品の投入及び製品の運搬作業 3. 部品治具等全般的な段取り作業及び管理チェック作業 4. 班内設備の保守点検作業 5. 下級職の技能指導 6. 班長業務の代行	1. 組立作業に於ける設備の構造及び調整方法、各部品の用途を理解し当該職務内容を充分に遂行出来る 2. 異常発生時に於ける原因把握と処理及び具体的対策が充分に立てられる 3. 各作業の責任者として下級職の指揮指導が出来る	1. 組立作業に於ける設備の構造及び調整方法、各部品の用途を理解し当該職務内容を確実且つ迅速に遂行出来る。 2. 異常発生に於ける原因把握と処理及び具体的対策が確実且つ迅速に立てられる 3. 各作業の責任者として下級職の指揮指導が優れている	1. 組立作業に於ける設備の構造及び調整方法、各部品の用途を理解し当該職務内容を一段と確実且つ迅速に出来る 2. 異常発生に於ける原因把握と処置及び具体的対策が総合的判断の下に確実且つ迅速に立てられる 3. 各作業の責任者として下級職の指揮指導が、一段と優れている	1. 組立作業に於ける設備の構造及び調整方法、各部品の用意を理解し当該職務内容を極めて確実且つ迅速に出来る 2. 異常発生に於ける原因把握と処理及び具体的対策が総合的判断の下に極めて確実且つ迅速に立てられる 3. 各作業の責任者として下級職の指揮指導が、著しく優れている		
4 A	<u>ブレーキ組立職 (C)</u> 班長及び上級職の指示指導の下にライン内で下記の作業を行う 1. 各種ディスクブレーキの洗浄、テスト、検査作業 2. 部品の投入及び製品の運搬作業 3. 部品治具等全般的な段取り作業及び管理チェック作業 4. 班内設備の保守点検作業 5. 下級職の技能指導	1. 組立設備の構造及び調整方法、各部品の用途を理解し当該職務内容を充分遂行出来る 2. 異常発生時に対する原因把握と処置が充分出来る 3. ライン内の下級職の指導が出来る	1. 組立設備の構造及び調整方法、各部品の用途を理解し当該職務内容を確実且つ迅速に遂行出来る 2. 異常発生に於ける原因把握と処置が確実且つ迅速に出来る 3. ライン内の下級職の指導が優れている	1. 組立設備の構造及び調整方法、各部品の用途を一段と確実且つ迅速に出来る 2. 異常発生に於ける原因把握と処置が一段と確実且つ迅速に出来る 3. ライン内の下級職の指導が一段と優れている	1. 組立設備の構造及び調整方法、各部品の用途を理解し当該職務内容を極めて確実且つ迅速に出来る 2. 異常発生に於ける原因把握と処置が極めて確実且つ迅速に出来る 3. ライン内の下級職の指導が著しく優れている		
3	<u>ブレーキ組立職 (B)</u> 班長又は上級職の指示指導の下にライン内で下記の作業を行う 1. 各種ディスクブレーキの洗浄、テスト、検査作業 2. 部品の投入及び製品の運搬作業 3. 簡単な段取り及び部品のチェック 4. 簡単な機器の保守点検作業	当該職務内容を理解し充分遂行出来る	当該職務内容を理解し確実且つ迅速に出来る	当該職務内容を理解し一段と確実且つ迅速に遂行出来る			
2	<u>ブレーキ組織職 (A)</u> 班長又は上級職の具体的指示指導の下にライン内で下記の作業を行う 1. 各種ディスクブレーキの洗浄、テスト、検査作業 2. 部品の投入及び製品の運搬作業	当該職務内容を理解し遂行出来る	当該職務内容を理解し確実且つ迅速に出来る				

附録 資料2

職 務 明 細 書				NO	要 素	摘 記 内 容	級	点
コード番号 C				1	知 識	品種別製品規格の熟知と図面の理解が要る 班内設備の一般的知識が要求される	4	31
職務等級 4 A				2	習 熟	3年程度の経験を必要とする	4	31
職務名 ブレーキ組立職				3	判 断	内容は稍複雑であるが重点に概ね標準化された仕事を段取りし作業する。容認されている範囲での決定処置が連続的にある	3.5	13
所 属	第二ブレーキ工場123ブレーキ掛	調査期日	93—07—31	4	心的緊張	Dに同じ	3.5	13
同職務人員		調査担当		5	肉体負荷	Dに同じ	3	10.5
		採 点	153.625	6	災害危険	Dに同じ	2	3.625
職務の概要 班長及び上級職の指示指導の下にライン内で下記の作業を行う 1. 各種ディスクブレーキの洗浄，組立，テスト，最終検査作業 2. 部品の投入及び製品の運搬作業 3. 部品，治具等全般的な段取り作業及び管理チェック作業 4. 班内設備の保守点検作業 5. 下級職の技能指導 使用する帳票類 各種（管理図，調査票，報告書，図面，提案書，標準書，手順書，基準書，説明書，組立シート），ロット管理台帳 使用する機械器具 洗浄機，パイプシート圧入機，ピストン圧入機，エアリークテスター，油圧テスター，プッシュ圧入機，刻印機，エアールンチ，トルクレンチ引き摺りテスター，ドンスター，ハンドリフト，電動台車，空調機，真空ポンプ，自動締付機 使用する原材料 各種ブレーキ部品，ブレーキ油，メタルラバー，各種グリス，洗浄液 生産する製品 各種ディスクブレーキ				7	作業環境	Dに同じ	2.5	4.5
				8	業務責任	担当部署については段取りから一貫した過程が含まれる。設備機械の保全品質維持について一応のカギを握り失敗すると影響大	3.5	26
				9	指導責任	下級職の指導をおこなう	3	21
				備 考			合 計	153.625